

## Relations industrielles Industrial Relations



# Le cadre réglementaire en matière d'emploi L'industrie manufacturière québécoise en contexte d'intégration économique Regulatory Frameworks for Employment The Quebec Manufacturing Industry in the Context of Economic Integration El cuadro reglamentario en materia de empleo La industria manufacturera quebequense en contexto de integración económica

Jacques Bélanger et Gilles Trudeau

Volume 62, numéro 3, été 2007

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/016488ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/016488ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)  
1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bélanger, J. & Trudeau, G. (2007). Le cadre réglementaire en matière d'emploi : l'industrie manufacturière québécoise en contexte d'intégration économique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 62(3), 433–465.  
<https://doi.org/10.7202/016488ar>

Résumé de l'article

Dans un contexte d'intégration économique, quel est l'impact d'un cadre réglementaire distinctif en matière d'emploi sur le développement économique ? L'article montre dans un premier temps le caractère fondamentalement distinct du cadre réglementaire québécois relativement au cadre américain. De là, il analyse cette question à partir d'entrevues réalisées auprès de dirigeants d'entreprises ayant des lieux de production dans ces deux espaces économiques. Cette démarche permet d'amorcer une réflexion théorique sur le particularisme institutionnel au sein d'un ensemble économique régional intégré. L'étude conclut qu'il est possible de préserver les spécificités du cadre réglementaire québécois dans la mesure où celui-ci s'inscrit dans une stratégie de développement de l'industrie manufacturière dans les secteurs à haute valeur ajoutée, lesquels exigent une main-d'œuvre qualifiée. Il importe donc de soutenir la croissance des secteurs susceptibles de tirer avantage d'un tel contexte, notamment par l'appui à la recherche et au développement.

# *Le cadre réglementaire en matière d'emploi*

## *L'industrie manufacturière québécoise en contexte d'intégration économique*

JACQUES BÉLANGER  
GILLES TRUDEAU

*Dans un contexte d'intégration économique, quel est l'impact d'un cadre réglementaire distinctif en matière d'emploi sur le développement économique ? L'article montre dans un premier temps le caractère fondamentalement distinct du cadre réglementaire québécois relativement au cadre américain. De là, il analyse cette question à partir d'entrevues réalisées auprès de dirigeants d'entreprises ayant des lieux de production dans ces deux espaces économiques. Cette démarche permet d'amorcer une réflexion théorique sur le particularisme institutionnel au sein d'un ensemble économique régional intégré. L'étude conclut qu'il est possible de préserver les spécificités du cadre réglementaire québécois dans la mesure où celui-ci s'inscrit dans une stratégie de développement de l'industrie manufacturière dans les secteurs à haute valeur ajoutée, lesquels exigent une main-d'œuvre qualifiée. Il importe donc de soutenir la croissance des secteurs susceptibles de tirer avantage d'un tel contexte, notamment par l'appui à la recherche et au développement.*

- 
- BÉLANGER, J., Département des relations industrielles, Université Laval, Québec, Québec, jacques.belanger@rtl.ulaval.ca
  - TRUDEAU, G., Faculté de droit, Université de Montréal, Montréal, Québec, gilles.trudeau@umontreal.ca
  - Les auteurs remercient de façon particulière toutes les personnes qui leur ont accordé une entrevue. Cette étude s'inscrit dans le programme du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), avec l'appui financier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Outre les commentaires et suggestions de trois examinateurs anonymes de cette revue, les auteurs ont bénéficié de ceux d'Alain Barré, Jean Charest, Gregor Murray et Pierre Verge sur des versions antérieures du texte; cela n'engage aucunement la responsabilité de ces collègues.

Dans un contexte d'intégration économique, un cadre réglementaire distinctif en matière d'emploi constitue-t-il un frein au développement économique ? Les porte-parole du patronat affirment souvent publiquement que le cadre réglementaire québécois nuit à l'emploi et défavorise le Québec dans les décisions stratégiques des entreprises. En se fondant sur une comparaison des cadres réglementaires américain et québécois, cet article discute cette assertion à la lumière de la perception de décideurs œuvrant au sein d'entreprises multinationales établies au Québec et aux États-Unis. Notre démarche révèle une perception beaucoup plus nuancée du cadre réglementaire québécois de la part des décideurs rencontrés, remet en cause certaines idées stéréotypées à cet égard et permet d'amorcer une réflexion théorique sur les liens à établir entre le cadre réglementaire applicable à l'emploi et les politiques de développement économique.

Par cadre réglementaire, nous signifions l'ensemble de la législation sur l'emploi et le travail incluant celle applicable aux rapports collectifs. En d'autres termes, il s'agit des sources formelles de régulation du travail qui relèvent directement de l'État. Outre le cadre réglementaire au sens strict, notre recherche prend aussi en compte la régulation formelle associée aux rapports collectifs du travail, ceux-ci étant conditionnés par le droit. Quant aux décisions d'ordre stratégique, elles ont trait aux choix que font les entreprises relativement à l'investissement ou au développement des opérations, y compris ceux relatifs aux lieux et aux créneaux de production.

L'effet de la réglementation du travail sur l'investissement et l'économie est largement débattu tant dans les instances politiques que dans les médias. La question est reprise ici à la fois sous un angle objectif, par un regard analytique posé sur les deux régimes juridiques concernés, et sous un angle plus subjectif, c'est-à-dire selon les perceptions de décideurs stratégiques dans la grande entreprise.

Cet article poursuit deux objectifs. Il s'agit dans un premier temps de démontrer le caractère fondamentalement distinct du cadre réglementaire québécois relativement au cadre américain, en mettant en lumière les principes essentiels de chacun. Dans un deuxième temps, l'article entend illustrer comment les chefs d'entreprise mettent en perspective ce caractère distinct du cadre québécois et le prennent en compte dans leurs décisions stratégiques. Il ne s'agit donc pas de qualifier le cadre réglementaire québécois dans l'abstrait, mais plutôt d'en évaluer les possibilités et les limites sur le plan des stratégies d'entreprises et des politiques publiques dans un contexte d'intégration économique.

En s'appuyant sur la littérature pertinente, la première section élabore l'objet de la recherche, dont la démarche est ensuite exposée. Une deuxième

section procède à l'étude des cadres réglementaires concernés en mettant en évidence la logique qui anime chacun. La troisième section présente les résultats d'une étude auprès de dirigeants d'entreprises œuvrant à l'intérieur de ces deux régimes. Cette démarche nous amène à soulever en conclusion certaines pistes sur les plans de la théorie et des politiques publiques.

## ***OBJET ET DÉMARCHE DE RECHERCHE***

### ***L'objet de la recherche***

Cet article s'inscrit dans la littérature portant sur la mobilité transnationale de l'entreprise mondialisée et sa capacité d'en tirer profit dans le cadre de la mondialisation de l'économie. Ce processus de mondialisation signifie que, de plus en plus, l'entreprise peut choisir ses lieux de production afin de maximiser son efficacité et sa rentabilité, notamment en ce qui concerne la réglementation applicable à l'emploi et au travail (Murray et Trudeau, 2004; Daugareilh, 2005).

Les trois formes suivantes de réglementation sont considérées dans la présente étude. Il y a tout d'abord le droit commun qui, dans les deux cadres réglementaires considérés, assimile le lien d'emploi à un contrat. Le droit commun établit les règles de base s'appliquant à la formation, la détermination du contenu et la terminaison de la relation d'emploi. Il confie le soin de définir les conditions de travail applicables à la libre négociation de l'employeur et du salarié pris individuellement. La deuxième forme de réglementation est celle par laquelle l'État favorise l'exercice du droit d'association par les travailleurs et la négociation collective de leurs conditions de travail. En se référant au Québec, il s'agit essentiellement de la réglementation qui provient des dispositions du *Code du travail* (L.R.Q., c. C-27, ci-après : C.T.). La troisième forme de réglementation découle de l'intervention directe de l'État dans la définition de conditions de travail obligatoires ou dans le fonctionnement du marché du travail. Au Québec, à titre d'exemples, la *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q., c. N-1.1, ci-après : L.N.T.), la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (L.R.Q., c. S-2.1) et la *Charte des droits et libertés de la personne* (L.R.Q., c. C-12, ci après : C.D.L.P.Q.) s'inscrivent dans cette catégorie. Pour des raisons évidentes, nous ne tenons toutefois pas compte de la réglementation privée qui émane plus ou moins spontanément des acteurs à la relation de travail et de leurs rapports entre eux, ni de l'effectivité de la réglementation étatique dans les milieux de travail.

L'espace commercial composé des États-Unis et du Québec a été arrêté comme délimitation géographique du lieu d'implantation des entreprises étudiées. Pour être sélectionnées, ces dernières devaient nécessairement

gérer un établissement de production aux États-Unis et un autre en territoire québécois. De cette façon, les dirigeants de chaque entreprise choisie pouvaient comparer les cadres réglementaires applicables dans chacun des deux territoires et prendre en compte leurs différences dans leurs décisions stratégiques. Le fait que cette comparaison intervienne à l'intérieur de l'espace de libre-échange nord-américain ajoute à sa pertinence. En effet, les termes de l'ALENA assurent théoriquement les mêmes conditions de libre circulation et de commerce des produits partout à l'intérieur de l'espace intégré. De plus, la similarité du niveau de développement économique et technologique, des niveaux de vie comparables et la disponibilité d'une main-d'œuvre aux caractéristiques comparables (Card et Freeman, 1993; Block, Roberts et Clarke, 2003) suggèrent que les différences dans le cadre réglementaire applicable à l'emploi et au travail s'imposent particulièrement aux entreprises concernées. En d'autres termes, la forte intégration économique et commerciale qui prévaut entre les États-Unis et le Québec permet de considérer comme relativement équivalents un ensemble de facteurs qui pourraient autrement affecter les décisions stratégiques des entreprises, et dirige davantage l'attention sur les variations dans le cadre réglementaire. Par ailleurs, la comparaison avec le cadre réglementaire américain est en soi intéressante car celui-ci est généralement considéré comme le prototype de la flexibilité (Stanford, 2000; Hall et Soskice, 2001). Cette comparaison mène donc à discuter l'impact d'un cadre réglementaire plus interventionniste sur les décisions stratégiques des entreprises.

L'intégration économique entre le Canada, notamment le Québec, et les États-Unis est largement établie. Il suffit de souligner la proportion des exportations et des importations entre ces territoires pour s'en convaincre. Ainsi en 2003, 83,8 % des exportations du Canada furent destinées aux États-Unis, alors que 70,1 % des importations au Canada provenaient de ce seul pays. Pour le Québec, en 2004, 81,7 % des exportations furent expédiées aux États-Unis<sup>1</sup>. Notre étude porte sur l'industrie manufacturière parce qu'elle est la plus exposée aux effets du libre-échange et a un effet structurant sur l'ensemble de l'économie. En 2004, la valeur de la production manufacturière, avec ses 546 000 emplois directs, ne représentait que 22,3 % du PIB du Québec; ce secteur constituait toutefois la principale source de ses exportations. Comme le souligne un rapport récent du Conseil de la science et de la technologie, « il va de soi que la bonne santé du secteur manufacturier est hautement stratégique pour l'économie québécoise. De plus, le secteur manufacturier est un grand consommateur de services à

---

1. Les données pour le Canada sont tirées de la publication de Statistique Canada intitulée *Commerce international de marchandises, revue annuelle*, catalogue n° 65-208-XIF, juin 2004, 7-8. Celles sur le Québec sont tirées de la publication de l'Institut de la statistique du Québec intitulée *Le Québec : chiffres en main*, édition mars 2006, 34.

haute valeur ajoutée en tout genre, dont la plupart sont produits au Québec » (2006 : 1).

### *La démarche et la portée de la recherche*

Cet article s'appuie sur deux démarches de recherche de nature différente, à savoir une analyse comparée des deux cadres réglementaires et par ailleurs une étude empirique exploratoire des perceptions de certains acteurs dont l'expérience permet aussi de comparer ces régimes. Chacune de ces deux démarches complémentaires appuie les deux sections principales du texte. La seconde démarche exige certaines précisions.

Les 22 dirigeants rencontrés en entrevue appartiennent à huit firmes différentes. Ils furent interviewés individuellement à raison de trois par entreprise, sauf deux entreprises au sein desquelles nous avons tenu deux entrevues dans chaque cas. Toutes les personnes rencontrées étaient impliquées dans les décisions stratégiques, qu'il s'agisse de présidents de division, de directeurs d'usine ou encore, plus fréquemment, de vice-présidents aux ressources humaines.

Les huit entreprises où les entrevues se sont déroulées sont originaires du Québec, et, tel que déjà mentionné, chacune administre un lieu de production dans cette province et au moins un autre aux États-Unis. Deux de celles-ci ont récemment été acquises par des entreprises américaines, et sont dorénavant dirigées à partir d'un siège social américain. Parmi les cas étudiés, quatre entreprises, toutes fortement associées à ce qu'il est convenu d'appeler « Québec Inc. »<sup>2</sup>, fabriquent des produits finis de consommation. Deux autres sont de grandes entreprises manufacturières dont la production est étroitement dépendante de ressources naturelles présentes au Québec. Enfin, deux autres entreprises produisent dans le secteur de la haute technologie. Pour toutes ces entreprises sauf une, une partie du personnel est représentée par un syndicat.

Les coauteurs ont conduit personnellement chacune des 22 entrevues et, dans la grande majorité des cas, ensemble. Elles ont été tenues entre mai 2004 et janvier 2005, habituellement au siège social de l'entreprise, au Québec. La durée de ces entrevues en profondeur variait entre 60 et 90 minutes; elles ne furent pas enregistrées, chacun des chercheurs prenant des notes, transcrites puis partagées dans les jours suivants. Ces entrevues semi-structurées permettaient d'aborder les dimensions de la recherche de façon systématique avec chaque répondant. Chacun était invité à présenter

---

2. Le terme « Québec Inc. » renvoie à des entreprises développées par des entrepreneurs québécois, souvent au-delà des frontières nationales, en prenant appui sur des institutions financières québécoises comme la Caisse de dépôt et placement du Québec et les fonds syndicaux d'investissement.

l'expérience de son entreprise avec les cadres réglementaires québécois et américain, à les comparer et, à partir de cas concrets, à discuter du rôle et de l'importance relative de ceux-ci dans les prises de décisions stratégiques.

Outre ces entrevues formelles, des informations complémentaires sur chaque entreprise furent recueillies lors des échanges visant à organiser celles-ci. Le dossier de chaque entreprise fut complété par l'étude de divers documents d'entreprise ainsi que par la consultation des sites Web pertinents et de la presse écrite. Bien que cette démarche de recherche ait permis de recueillir une information riche et diversifiée, elle ne suggère aucune forme de représentativité et n'autorise aucune généralisation. Il s'agit d'une étude exploratoire dont la limite principale découle du fait qu'elle procède sur la base de perceptions exprimées par certains acteurs seulement, en l'occurrence des dirigeants d'entreprises. Le texte fait systématiquement la distinction entre ces perceptions et l'analyse des coauteurs.

### ***COMPARAISON DES CADRES RÉGLEMENTAIRES AMÉRICAIN ET QUÉBÉCOIS RELATIFS À L'EMPLOI***

---

Une comparaison, même rapide, établit qu'en matière d'emploi et de travail, la réglementation américaine laisse une plus grande place au libre marché et à l'initiative privée que ne le fait la réglementation québécoise. Ainsi, les conditions de travail, le contenu des avantages sociaux et le fonctionnement du marché du travail sont davantage laissés au libre arbitrage entre les acteurs privés et au jeu de leur pouvoir respectif aux États-Unis qu'au Québec. De plus, aux États-Unis, les systèmes privés de justice, tel l'arbitrage privé des litiges, jouent un rôle prépondérant dans la réglementation applicable en milieu de travail qu'on ne leur connaît pas au Québec (Piore et Safford, 2006 : 301–304). Ces facteurs, auxquels s'ajoutent les caractéristiques inhérentes au système de *common law* applicable aux États-Unis, alimentent une propension marquée au recours à la poursuite judiciaire qui confère une volatilité certaine au régime réglementaire américain dont plusieurs des décideurs rencontrés ont d'ailleurs fait état. Parce que davantage d'origine étatique et légale, la réglementation québécoise jouit d'un degré de prévisibilité plus grand qui serait de nature à faciliter la gestion de la main-d'œuvre.

De façon générale, tant le cadre réglementaire américain que québécois laissent un rôle appréciable aux acteurs privés et à la libre négociation dans la détermination des conditions de travail et le fonctionnement du marché du travail. Ainsi, Stanford (2000) compare, à partir de sept variables<sup>3</sup>,

---

3. Il s'agit du taux de couverture de l'assurance-chômage, du taux de syndicalisation, de la part du PNB consacrée aux programmes publics du marché du travail, du niveau de taxation des salariés et des employeurs, de l'index des mesures légales de protection

l'intensité de la réglementation du marché du travail dans 17 pays de l'OCDE. Il situe les États-Unis à une extrémité du continuum, avec un indice de réglementation de -16,6, alors que plusieurs pays de l'Europe du Nord se rapprochent de l'autre extrême que représente la Suède, avec un indice de +11,8. Le Canada dans son ensemble affiche un indice de -6,9, tout près de celui de l'Australie (-7,9), du Japon (-7,7) et du Royaume-Uni (-6,2), et quelque part entre ceux des États-Unis et de l'Europe continentale. Si, d'un point de vue international, le marché du travail canadien est relativement peu réglementé, l'existence de programmes sociaux plus généreux, une syndicalisation plus importante et un taux de pauvreté plus bas dénotent une réglementation clairement plus affirmée qu'aux États-Unis. On peut croire que les caractéristiques de son cadre réglementaire confèreraient au Québec un indice de réglementation quelque peu supérieur à celui du Canada.

Un regard plus qualitatif sur les deux cadres réglementaires concernés corrobore ces données quantitatives et met en évidence ces différences fondamentales entre les approches américaine et québécoise. Un bref tour d'horizon du contenu des trois éléments formant le cadre réglementaire dans chacun des deux territoires permet de constater ces différences et de les illustrer.

### ***Le droit commun***

Au Québec comme aux États-Unis, le lien d'emploi se forme habituellement par la conclusion d'un contrat de travail négocié et conclu individuellement par le travailleur et l'employeur. Les règles juridiques applicables à ce contrat proviennent avant tout du droit commun, ce droit d'application générale auquel le législateur peut déroger pour instituer des règles particulières à certaines situations. Au Québec, c'est le *Code civil du Québec* qui établit le droit commun en matière privée alors qu'aux États-Unis, il découle de la *common law* d'origine anglaise telle que développée et élaborée par les tribunaux de chacun des États (Pope, 1910; Levasseur, 1990).

Tant au Québec que dans les États américains, la formation du contrat de travail n'est assujettie à aucun formalisme, et son contenu est laissé à la libre négociation des parties. Cette liberté contractuelle est toutefois limitée par les lois imposant des conditions de travail obligatoires dont il sera question plus bas. Comme les autres conditions de travail, la durée du lien d'emploi relève de la négociation des parties. Celles-ci peuvent assortir le contrat de travail d'un terme explicite. C'est toutefois lorsque le contrat de travail est silencieux quant à sa durée — ce qui est très fréquent — que

---

contre le licenciement, du taux de pauvreté et de la part du PNB consacrée à l'ensemble des programmes gouvernementaux.



le droit commun américain diverge sensiblement de celui en vigueur au Québec.

Le *Code civil du Québec* précise que, lorsqu'elles en laissent la durée indéterminée, chacune des deux parties peut rompre unilatéralement le lien d'emploi, sans motif et en tout temps, à la condition de donner à l'autre partie un préavis d'une durée raisonnable (art. 2091 C.c.Q.; Verge, Trudeau et Vallée, 2006 : 280). À défaut d'aviser au préalable et en temps opportun le salarié de la fin prochaine de son emploi, l'employeur doit lui payer le salaire qu'il aurait reçu s'il avait travaillé la période du préavis. La durée du préavis s'apprécie au cas par cas; elle atteint facilement plusieurs mois, mais ne dépasse que rarement une année<sup>4</sup>. Ce préavis est d'ordre public en ce qui concerne le salarié, l'article 2092 C.c.Q. indiquant que celui-ci ne peut y renoncer. Par ailleurs, il est entendu que l'une ou l'autre des parties peut rompre le lien d'emploi sur le champ, sans préavis aucun, en cas de motif sérieux imputable à l'autre partie (art. 2094 C.c.Q.; Verge, Trudeau et Vallée, 2006 : 280–281).

Cette protection relative du lien d'emploi n'a pas son équivalent aux États-Unis, où la question relève de la *common law*, ce droit prétorien élaboré au sein de chaque État. Bien que la protection du lien d'emploi varie sensiblement d'un État à l'autre, le contrat de travail à durée indéterminée se voit partout appliqué la même règle de base, soit la doctrine de l'*employment at will*. Celle-ci confère à l'employeur, comme au salarié d'ailleurs, le pouvoir de rompre unilatéralement le lien d'emploi en tout temps et sans préavis aucun, en l'absence de tout motif, voire même pour un motif injuste ou illégitime. Un commentateur respecté présente ainsi ce caractère distinctif du droit du travail américain : « The law, by giving total dominance to the employer, endows the employer with the divine right to rule the working lives of its subject employees » (Summers, 2000 : 65).

Les tribunaux de plusieurs États ont quelque peu tempéré le caractère absolu de la doctrine de l'*employment at will* en l'assujettissant à certaines exceptions (Ford, Notestine et Hill, 2000 : 131–236). Ainsi, un employé dont le congédiement met en péril l'application d'une politique publique, s'inscrit à l'encontre d'une promesse patronale implicite de sécurité d'emploi, est imposé de manière particulièrement outrageuse ou transgresse l'obligation de bonne foi inhérente à tout contrat peut espérer obtenir, à des degrés fort variables d'un État à l'autre, réparation devant les tribunaux. De façon générale toutefois, ces exceptions ont été interprétées restrictivement de sorte qu'elles n'ont pas ébranlé la pérennité de la doctrine de l'*employment*

---

4. La Cour d'appel, en 2006, a ordonné à l'employeur de verser l'équivalent monétaire d'un préavis d'une durée exceptionnelle de 24 mois dans *Aksich c. Canadian Pacific Railway*, 2006 QCCA 931.

*at will* (Summers, 2000 : 73–77). De plus, relevant exclusivement des tribunaux, ces exceptions sont d'application incertaine et contribuent à conférer au droit américain de l'emploi ce degré d'incertitude évoqué plus haut et inconnu au Québec<sup>5</sup>.

Dans une autre perspective, le droit commun québécois assure le maintien du contrat de travail en cas de transfert d'entreprise d'un employeur à un autre (art. 2097 C.c.Q.). Ainsi, en cas de vente d'entreprise, le nouvel employeur doit respecter le contrat de travail conclu entre l'employeur précédent et chacun de ses salariés. Aux États-Unis, dans une telle situation, l'employeur successeur n'est aucunement astreint de la sorte. De plus, s'il décide de conserver l'un ou l'autre des salariés, le nouvel employeur peut en modifier les conditions de travail à sa guise (Summers, 2000 : 81).

Le trait marquant de cette comparaison du droit commun réside de toute évidence dans la doctrine de l'*employment at will* qui prévaut toujours dans une large mesure aux États-Unis. Elle assure une discrétion et un pouvoir formel à l'employeur américain qui n'a pas son équivalent au Québec. Elle est aussi susceptible de confirmer, au plan formel du moins, une dépendance plus grande du salarié américain à l'égard de son employeur.

### *Le régime légal de la négociation collective*

Les deux cadres réglementaires postulent que les travailleurs peuvent choisir d'exercer leur droit d'association et recourir à la négociation collective. Traditionnellement, l'État se garde d'intervenir directement dans la détermination des conditions de travail et laisse le soin à l'employeur et au syndicat de négocier les conditions de travail à être consignées dans une convention collective<sup>6</sup>. La loi se limite à protéger le droit d'association, ainsi qu'à préciser le fonctionnement de la négociation et la portée de la convention. Cette politique fut concrétisée en 1935 aux États-Unis, alors que le Congrès adopta le *Wagner Act*<sup>7</sup>; elle fut implantée au Québec et ailleurs au Canada une dizaine d'années plus tard (Verge, Trudeau et Vallée, 2006 : 39–43).

---

5. Cette incertitude vaut aussi quant au montant des dommages octroyés aux salariés jugés victimes d'un congédiement inapproprié. Au Québec, le montant des dommages est prévisible puisque son calcul est assujéti à des règles relativement précises, comme la compensation de la rémunération pendant la durée d'un préavis raisonnable. Même le montant des dommages moraux, accordés uniquement en cas d'abus du droit de congédier, doit s'inscrire à l'intérieur de limites raisonnables.

6. Le régime des décrets de conventions collectives a longtemps constitué, au Québec, une exception à ce principe de la retenue étatique. Selon Vallée et Charest (2001), la mondialisation de l'économie et l'intégration commerciale nord-américaine en auraient entraîné la disparition presque complète, du moins dans le secteur manufacturier.

7. *National Labor Relations Act*, 29 U.S.C. 151–169, ci-après : N.L.R.A.

La comparaison entre les régimes américain et québécois de négociation collective met deux éléments en évidence. D'une part, l'intervention de l'État est moins prononcée aux États-Unis qu'au Québec, dénotant, encore une fois, un attachement plus profond des Américains aux règles du libre marché et à l'autonomie des acteurs qui y évoluent. Qui plus est, cette intervention accrue de l'État québécois s'est concrétisée par l'adoption de règles en général davantage favorables à l'acteur syndical. D'autre part, contrairement au Québec, la représentation syndicale et le régime des rapports collectifs du travail ont été graduellement marginalisés aux États-Unis.

Le régime législatif à la base des rapports collectifs du travail est sensiblement le même partout aux États-Unis et au Canada même si, dans le cas de ce dernier, ce sont les provinces qui détiennent la compétence législative en la matière<sup>8</sup>. Malgré tout, plusieurs différences se manifestent, d'un cadre réglementaire à l'autre, dans la façon dont ce régime commun est mis en œuvre. Les différences suivantes paraissent particulièrement significatives à cet égard :

- Au Québec, lorsqu'un syndicat recherche l'accréditation auprès de la Commission des relations du travail, son caractère représentatif est calculé par le nombre de salariés qui y ont adhéré. Le vote au scrutin secret est utilisé plus exceptionnellement, lorsque le calcul des effectifs n'est pas fiable par exemple (art. 32 C.T.). Au contraire, le modèle américain exige un vote au scrutin secret des salariés, précédé d'une véritable campagne électorale au cours de laquelle l'employeur est libre d'exprimer son point de vue aux salariés.
- Selon la législation québécoise, dès son accréditation, le syndicat représentatif bénéficie automatiquement du précompte syndical obligatoire (art. 47 C.T.). Aux États-Unis, toute clause de sécurité syndicale doit être négociée, et l'atelier fermé est prohibé. De plus, le N.L.R.A. permet à chaque État d'adopter une loi interdisant l'adhésion syndicale comme condition obligatoire d'emploi. Jusqu'à maintenant, 23 États, concentrés surtout dans le Sud et le *Midwest*, ont eu recours à ces *right-to-work laws* (U.S. Department of Labor, 2006).

---

8. Aux États-Unis, la compétence législative relative aux relations du travail a été rattachée à la compétence fédérale en matière de commerce entre les États : *N.L.R.B. v. Jones and Laughlin Steel Corp.*, 301 U.S. (1937). La loi fédérale a donc préséance sur toute loi qu'un État pourrait adopter en la matière. Au Canada, la compétence législative des provinces en matière de relations du travail a été reconnue dans l'affaire *Toronto Electric Commissioners c. Snider*, [1925] A.C. 396.

- En cas d'impasse au cours de la première négociation suivant son accréditation, le syndicat québécois peut demander au ministre du Travail de nommer un arbitre qui, s'il le juge opportun, définit le contenu de la convention collective et l'impose aux parties pour une durée maximale de trois ans (art. 93.1 à 93.7 C.T.). Cette possibilité, qui entend favoriser l'implantation de la négociation collective dans l'entreprise et sa pérennité, n'existe pas en vertu du N.L.R.A.
- En cas de transmission de l'entreprise d'un employeur à l'autre, l'article 45 du *Code du travail* du Québec précise que l'employeur successeur est lié par l'accréditation du syndicat et par la convention collective que celui-ci a négociée avec l'employeur cédant<sup>9</sup>. Aux États-Unis, bien que l'employeur successeur doive reconnaître le syndicat accrédité, il n'est en aucun cas lié par la convention collective qu'avait conclue son prédécesseur<sup>10</sup>.
- La législation régit plus rigoureusement l'exercice du droit de grève (et de lock-out) au Québec (Trudeau, 2004). Ainsi, une grève ne peut légalement y survenir que pendant la phase de négociation de la convention collective ou de son renouvellement (art. 106 et 107 C.T.). À l'issue de toute grève légale, le salarié gréviste a le droit de récupérer son emploi dans la mesure où il existe toujours (art. 110 et 110.1 C.T.). En cours de grève légale, l'employeur ne peut aucunement confier le travail des grévistes à d'autres salariés quels qu'ils soient, à l'exception des cadres de l'établissement touché par la grève. En vertu du N.L.R.A., la grève est permise en tout temps, sauf pendant les 60 jours précédant l'expiration de la convention collective. Si cette possibilité est susceptible d'inquiéter les employeurs, il faut ajouter que les syndicats renoncent généralement à la grève pendant la durée de la convention collective en échange d'une clause d'arbitrage obligatoire et exécutoire des griefs. Le statut de salarié est maintenu en cours de grève légale (ou « protégée » selon la terminologie du droit américain), et ce dernier est à l'abri de toute sanction patronale. Il a aussi droit de récupérer son emploi à l'issue de la grève, du moins avant que l'employeur ne puisse embaucher un nouveau salarié. Cette protection de l'emploi est cependant toute relative, l'employeur jouissant du droit de remplacer les grévistes, même de façon permanente, pendant la grève. Dans ce dernier cas,

---

9. La sous-traitance est assujettie à un régime particulier alors que la convention collective transmise auprès du sous-traitant est présumée expirer le jour même où la concession prend effet et encore, seulement dans les cas de sous-traitance impliquant une véritable transmission de l'entreprise auprès du sous-traitant. Voir art. 45(3) et 45.2 C.T. Pour une analyse historique détaillée de ces dispositions, voir Morissette (2006).

10. *Howard Johnson Co c. Detroit Local Joint Executive Board*, 417 U.S. 249 (1974).

le salarié gréviste ne peut déplacer le briseur de grève pour reprendre son emploi à la fin de la grève, du moins lorsque celle-ci est exercée en appui à des revendications économiques<sup>11</sup>. En d'autres termes, le droit américain, contrairement au *Code du travail* du Québec, ne fournit aucun filet de sécurité au syndicat et aux salariés en cas de grève, même légale.

- L'arbitrage des griefs au Québec est obligatoire et fortement encadré par le *Code du travail*. Même si plusieurs de ses modalités de fonctionnement relèvent des parties à la convention collective, il s'agit d'une institution publique dont la compétence *rationae materiae* est en grande partie déterminée par la loi (art. 100 C.T.). De plus, la jurisprudence récente de la Cour suprême du Canada confie à l'arbitre de griefs, souvent en toute exclusivité, la compétence de disposer de façon finale de tout litige entre un salarié assujéti à une convention collective et son employeur à propos d'une condition de travail imposée directement par la loi (Veilleux, 2004; Trudeau, 2005). Aux États-Unis, l'arbitrage de griefs est une institution complètement privée, dont l'existence, la compétence et les règles de fonctionnement relèvent uniquement de la convention collective négociée par les parties.

Au-delà de ces différences dans l'aménagement légal de la négociation collective, il existe une divergence beaucoup plus significative entre les régimes de rapports collectifs qui prévalent de part et d'autre de la frontière. Aux États-Unis, le taux de présence syndicale, et donc, à peu de chose près, le taux de salariés assujettis à une convention collective, est en chute libre depuis 50 ans, ne représentant plus aujourd'hui que 13,7 % de la main-d'œuvre américaine (Labrosse, 2006 : 2). Suivant la thèse avancée par Piore et Safford (2006), la perte d'influence du régime de négociation collective associé au *New Deal* ne signifie pas pour autant un retour au libre marché mais correspond plutôt au développement en parallèle d'un régime de régulation alternatif, un régime fondé sur les droits associés à l'emploi (*employment rights regime*). Des lois d'application générales adoptées dans les années 1990 par certains États et instances locales, d'importantes décisions de la Cour suprême, telles celles favorisant l'arbitrage privé des litiges dans l'entreprise, ainsi que les pratiques des entreprises contribuent selon ces auteurs à une transformation structurelle des rapports d'emploi aux États-Unis. De façon toute aussi fondamentale, cette construction sociale

---

11. *N.L.R.B. c. Mackay Radio & Telegraph Co.*, 304 U.S. 333 (1938). Voir Bellace (1997). Par contre, si la grève survient en réaction à une pratique déloyale de l'employeur, les grévistes ont le droit strict de récupérer leur emploi à la fin de la grève (Taylor et Witney, 1992 : 253-255).

d'un autre modèle s'appuie selon eux sur un déplacement dans l'axe de la mobilisation sociale, alors que l'affirmation identitaire de groupes sociaux minoritaires, à travers des revendications soutenues par des mouvements sociaux dont l'origine remonte notamment au mouvement des droits civils des années 1960, se manifeste aussi dans les entreprises et les rapports d'emploi et de travail, prenant dans une certaine mesure, dans ce pays, le relais du mouvement syndical dans la mobilisation des forces progressistes (Piore et Safford, 2006).

La situation n'est pas la même au Québec, alors que le taux de salariés assujettis à une convention collective se maintient à près de 41 %. D'une façon globale, la présence syndicale est donc trois fois plus élevée au Québec qu'aux États-Unis, et l'écart ne cesse de croître (Labrosse, 2006 : 2–4). Le même écart existe dans le secteur privé où la présence syndicale est toutefois moins élevée que dans le secteur public et parapublic. Ainsi, en 2005, le taux de présence syndicale dans le secteur privé était de 27,3 % au Québec, alors qu'aux États-Unis, il ne représentait que 8,5 %. Même si la législation en matière de droits de la personne est importante et les groupes de pression combattant la discrimination fort présents au Québec, le régime de la négociation collective y est encore dominant dans un grand nombre de milieux de travail.

### *La législation du travail d'application générale*

Le cadre réglementaire applicable au lien d'emploi comprend aussi la législation définissant des conditions de travail ou des normes de comportement qui s'imposent aux parties tant au contrat de travail qu'à la convention collective. Ici encore, le Québec se démarque des États-Unis par une législation plus interventionniste et dont l'objet est plus large et plus varié. Loin de prétendre à l'exhaustivité, les quelques éléments de comparaison suivants illustrent cette tendance.

- Dans le domaine de la protection de l'emploi, la comparaison est saisissante. Au Québec, la faculté patronale de résiliation unilatérale du contrat de travail à durée indéterminée (moyennant un préavis d'une durée raisonnable) que reconnaît le droit commun est dans bien des cas écartée par la législation du travail. Ainsi, plusieurs motifs de congédiement sont prohibés directement par la loi, comme les motifs illégaux de discrimination et l'exercice d'un droit reconnu par la loi (Verge, Trudeau et Vallée, 2006 : 270–272). La gamme de ces motifs est significative, à la mesure de l'étendue des droits que reconnaissent les différentes lois du travail au salarié. De plus, à l'exception des cadres supérieurs, tout salarié ayant accumulé deux ans ou plus de service continu dans la même entreprise peut contester

le congédiement qu'il croit lui avoir été imposé sans une cause juste et suffisante. Le recours disponible est efficace et permet d'obtenir la réintégration en emploi de même que pleine compensation pour le salaire perdu. Il est à noter que l'agence gouvernementale qui administre le recours fournit la représentation par avocat gratuitement au salarié congédié devant l'instance juridictionnelle (Verge, Trudeau et Vallée, 2006 : 274–277). Aux États-Unis, les dispositions relatives aux motifs illégaux de congédiement ne suffisent pas à ébranler significativement la prévalence de la doctrine de l'*employment at will* (Summers, 2000 : 77–78).

- La *Loi sur les normes du travail* du Québec établit un large éventail de conditions minimales du travail d'application obligatoire et, depuis peu, l'obligation de l'employeur d'assurer un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique (Béliveau, 2003)<sup>12</sup>. Aux États-Unis, les principales normes du travail sont établies par une loi fédérale, le *Fair Labor Standards Act*<sup>13</sup>. Elle s'applique à 90 % de la main-d'œuvre américaine environ, mais ses dispositions ne visent que le salaire minimum, les heures de travail et le travail des enfants. Les États sont libres de définir des normes du travail plus avantageuses que les normes fédérales, et lorsque c'est le cas, les normes plus avantageuses s'appliquent aux salariés assujettis à la législation fédérale.
- La législation américaine prévoit un congé de maternité ou parental d'une durée maximale de 12 semaines sans solde<sup>14</sup>. Au Québec, les congés parentaux, beaucoup plus généreux, sont rémunérés par un

12. En plus des motifs prohibés de perte d'emploi décrits précédemment, les normes minimales québécoises visent notamment le salaire et ses modalités de versement, les heures de travail, les congés fériés, les vacances annuelles, les congés liés à des motifs familiaux, le congé de maternité et le congé parental, les absences pour cause de maladie, les pauses-repas et le repos hebdomadaire, l'uniforme de travail, le préavis de licenciement individuel, le licenciement collectif et le travail des enfants. À cela s'ajoute la prohibition de la retraite obligatoire à cause de l'âge ou du nombre d'années de service dans l'entreprise.

13. 29 U.S.C. 201, *et seq.*

14. De façon plus précise, le *Family Medical and Leave Act* (29 U.S.C. 2601, *et seq.*) donne la possibilité, à l'intérieur de toute période de 12 mois, de bénéficier d'un congé pour prendre soin d'un enfant nouvellement né ou d'un membre de la famille immédiate qui est sérieusement malade, pour adopter un enfant ou encore en cas de maladie sérieuse de l'employé lui-même. La législation québécoise prévoit aussi un congé d'une durée maximale de 12 semaines pour soigner un membre de la famille (art. 79.8 L.N.T.) et un autre congé d'une durée maximale de 26 semaines en cas de maladie ou d'accident du salarié (art. 79.1 L.N.T.). La rémunération de ces congés relève du régime de l'assurance-emploi.

nouveau régime d'assurance parentale public et obligatoire, financé par une cotisation versée par les employés et les employeurs<sup>15</sup>. Ce régime assure une rémunération partielle d'une durée maximale de 18 semaines pour le congé de maternité et de 32 semaines pour le congé parental.

- Tant aux États-Unis qu'au Québec, les obligations juridiques à l'égard de la main-d'œuvre limitent très peu les opérations de restructuration des entreprises. Ainsi, en droit américain comme en droit québécois, la jurisprudence a clairement établi qu'un employeur est libre de fermer son entreprise en tout temps et pour quel que motif que ce soit, y compris un motif socialement discutable<sup>16</sup>. Au Québec, en cas de licenciement individuel ou collectif, l'employeur doit tout de même respecter le contrat de travail de chacun des salariés ou les dispositions de la convention collective applicable le cas échéant et, en cas de contrat à durée indéterminée, transmettre le préavis individuel que la loi impose<sup>17</sup>. Aux États-Unis, l'employeur fait face aux mêmes obligations sauf en ce qui concerne les contrats à durée indéterminée, la règle de l'*employment at will* le libérant de toute obligation de transmettre un préavis. De plus, en cas de licenciement collectif, l'employeur américain de 100 travailleurs ou plus doit transmettre un avis de 60 jours précédant le licenciement aux travailleurs concernés, à leur syndicat et à l'autorité gouvernementale locale<sup>18</sup>. Au Québec, il s'agit d'une obligation de même nature, le préavis pouvant toutefois s'étendre jusqu'à 16 semaines. De plus, l'employeur peut être appelé à participer et à financer en partie un comité chargé d'aider le reclassement des salariés affectés (art. 84.0.1 à 84.0.15 L.N.T.).
- La prohibition de la discrimination en emploi fondée sur certains attributs personnels est l'objet d'une législation du même type aux

---

15. *Loi sur l'assurance parentale*, L.R.Q., c. A-29.011. Voir Verge, Trudeau et Vallée (2006 : 297–299). Quant aux congés parentaux comme tels, ils sont établis par la *Loi sur les normes du travail*. La durée maximale du congé de maternité est de 18 semaines (art. 81.4 L.N.T.) et celle du congé parental de 52 semaines (art. 81.10 L.N.T.).

16. En droit américain : *Textile Workers Union of America c. Darlington Mfg. Co.*, 380 U.S. 263 (1965); en droit québécois : *Société de la Place des Arts de Montréal c. Alliance internationale des employés de scène et de théâtre, du cinéma, des métiers connexes et des artistes des États-Unis et du Canada, local de scène 56*, [2004] 1 R.C.S. 43.

17. Art. 82 L.N.T. et art. 2091 C.c.Q. Étrangement, l'employeur n'a pas à transmettre le préavis d'une durée raisonnable exigée par l'article 2091 C.c.Q. à un salarié assujéti à une convention collective, à moins que celle-ci l'exige explicitement. Voir *Isidore Garon Ltée c. Tremblay*, [2006] 1 R.C.S. 27.

18. *Worker Adjustment and Retraining Notification Act*, 29 U.S.C. 2101.



États-Unis et au Québec. La différence la plus évidente entre les deux lois en question réside dans le nombre de motifs de discrimination prohibés<sup>19</sup>. Par ailleurs, il faut souligner que la notion d'équité salariale dans la législation fédérale américaine demeure largement inconnue. Seule la différence salariale entre hommes et femmes qui effectuent un travail égal dans le même établissement est prohibée<sup>20</sup>. La *Loi sur l'équité salariale* québécoise (L.R.Q., c. E-12.001) est beaucoup plus progressiste. Elle exige que l'employeur démontre à l'agence gouvernementale chargée de son application que le principe à *travail équivalent, salaire égal* est bien appliqué dans son établissement et qu'il n'y subsiste pas de discrimination salariale entre emplois féminins et emplois masculins.

- La *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (L.R.Q., c. D-7.1) québécoise n'a pas d'équivalent américain. Elle exige que les employeurs assujettis consacrent 1 % de leur masse salariale au développement de la formation de la main-d'œuvre, soit en visant leurs propres employés, soit en contribuant à un fonds national constitué dans cet objectif.
- Les programmes étatiques et obligatoires d'assurance sociale et de maintien du revenu sont plus nombreux au Québec qu'aux États-Unis. Il s'agit là d'une orientation fondamentalement différente, relevant de choix de société différents (Card et Freeman, 1993). Par exemple, les États-Unis n'ont pas de système d'assurance médicale obligatoire alors que le Québec dispose d'un système d'assurance-maladie obligatoire, universel et entièrement défrayé par l'État. Par ailleurs, les systèmes d'assurance-chômage et d'indemnisation des victimes de lésions professionnelles relèvent des États fédérés aux États-Unis, variant ainsi sensiblement d'un à l'autre.

Une étude récente quantifie les normes du travail d'application générale afin d'en comparer le niveau d'un État à l'autre au Canada et aux États-Unis (Block, 2005). Elle prend en compte les six normes du travail suivantes, tant au niveau fédéral que dans les États fédérés dans les deux pays : le salaire minimum, les heures de travail, les vacances et congés, le licenciement ou congédiement individuel, les congés pour maladie ou raisons familiales et

19. Aux États-Unis, la loi fédérale (*Title VII of the Civil Rights Act*, 42 U.S.C. 2000, *et seq.*) identifie ainsi la race, la couleur, la religion, l'origine nationale et le sexe (y compris la grossesse). À ceux-ci se rajoutent l'âge, mais de façon limitée, et le handicap (*The Age Discrimination in Employment Act*, 29 U.S.C. 621 *et The Americans with Disabilities Act*, 42 U.S.C. 12101). Au Québec, la *Charte des droits et libertés de la personne* énumère plusieurs autres motifs de discrimination illégale dont l'orientation sexuelle, les convictions politiques, l'état civil et la langue (art. 10 C.D.L.P.Q.).

20. *The Equal Pay Act*, 29 U.S.C. 206.

le licenciement collectif. Le résultat de la comparaison est sans équivoque : en cumulant le résultat pour chacune de ces normes, le Québec emporte le premier rang parmi le 63 États américains et canadiens considérés. Encore une fois, une approximation quantitative corrobore ce qu'une analyse plus qualitative avait déjà révélé, soit une intervention de l'État plus soutenue et plus généreuse à l'égard des salariés en matière de conditions de travail au Québec.

\* \* \*

Sur le plan spécifique des rapports collectifs du travail, le Québec adopta, durant la Deuxième Guerre mondiale, un cadre juridique inspiré de celui établi dans le cadre du *New Deal* américain durant la décennie précédente. Depuis lors, tout en maintenant ses principes essentiels, de nombreuses modifications au régime juridique québécois ont accentué sa spécificité et son caractère distinct au plan strict des relations du travail. Par contre, l'étude de l'ensemble du cadre réglementaire, telle que proposée ici, souligne des différences beaucoup plus fondamentales entre les régimes québécois et américain, illustrées notamment par le fait qu'ils tiennent leurs origines de deux systèmes de droit commun différents — le code civil et la *common law* — et, particulièrement au cours des dernières années, par une avancée beaucoup plus progressiste et substantielle au Québec, surtout quant aux conditions minimales s'appliquant à l'ensemble de la population salariée.

Le particularisme du cadre réglementaire québécois tient à son caractère hybride. Par ses origines et son histoire, celui-ci relève à la fois du droit civil français, de certains traits de l'approche britannique et canadienne, et surtout, plus tardivement, de l'approche américaine en matière de rapports collectifs du travail. Ce caractère hybride situe le régime québécois à mi-chemin entre le libéralisme américain et l'interventionnisme associé à plusieurs pays de l'Europe continentale. Or, comme le soulignent les pages qui suivent, ce particularisme québécois s'inscrit dans un espace continental où prévaut la puissance économique des États-Unis. Reste à voir comment, le cas échéant, ce trait distinctif est pris en compte dans les décisions stratégiques des dirigeants d'entreprise.

### **PERCEPTIONS DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES**

Trois ordres d'observations, reflétés dans la structure de cette section, se dégagent des entrevues réalisées dans le cadre de la présente recherche. Premièrement, les dirigeants d'entreprises sont portés à évaluer les traits distinctifs du cadre réglementaire québécois en matière d'emploi dans le contexte de l'intégration économique avec les États-Unis. À leurs yeux, sans en faire un facteur de premier ordre, ce contexte économique confère tout de

même une importance significative au cadre réglementaire dans les décisions stratégiques. Deuxièmement, leurs perceptions permettent de dépasser le contenu des discours publics sur les « coûts de la réglementation » pour mieux préciser quels sont à leurs yeux les enjeux principaux, les enjeux réels. Il est dès lors possible de cerner en quoi divers aspects de la réglementation peuvent influencer certains types de décisions. Troisièmement, même si les décideurs rencontrés ne remettent pas en cause les fondements de la réglementation du travail en place au Québec, ils suggèrent qu'elle n'est viable que dans certains secteurs d'activité économique, voire dans certains types de production.

### *Cadre réglementaire et intégration économique*

Le cadre réglementaire est beaucoup plus rigide ici... même avec un préjugé favorable au Québec... nous avons de la facilité à accepter certaines choses même à notre détriment pour rester chez nous... mais sûr que c'est plus rigide ici, on ne peut pas comparer avec les États-Unis.

Quelqu'un qui ne connaît pas notre société et qui a accès aux deux, il va avoir tendance à prendre les USA. Une fois ici, on va s'adapter... une fois ici on s'adapte et je ne crois pas qu'on s'en aille à cause de telles réglementations. [Entrevue avec un président d'entreprise, janvier 2005]

Cette formule reflète le propos de plusieurs des personnes rencontrées, particulièrement sur deux points. D'une part, à l'image de l'industrie manufacturière canadienne et québécoise, toutes les entreprises où nous avons réalisé les entrevues effectuent une forte proportion de leurs ventes aux États-Unis. Comme elles y ont aussi des opérations manufacturières, la comparaison avec la réglementation américaine est soulevée de façon spontanée. D'autre part, nos interlocuteurs, tous rencontrés au Québec, soulignent que l'origine nationale de l'administrateur affecte les perceptions de celui-ci à l'égard du cadre réglementaire québécois.

Parce que les entreprises pour lesquelles ils travaillent ont aussi des activités d'exploitation aux États-Unis, certains des cadres rencontrés exercent des responsabilités de gestion des ressources humaines là-bas. Ils sont donc en mesure d'établir certaines comparaisons. De façon générale, les rapports collectifs du travail y sont moins prégnants, et le droit en cette matière est moins souvent évoqué. Par contre, les caractéristiques du système juridique américain génèrent le risque très présent de poursuites judiciaires intentées par des employés individuels à l'encontre des décisions de l'entreprise. Ce risque est identifié par plusieurs répondants comme une source d'instabilité et d'incertitude du cadre réglementaire américain.

Le caractère fédéral des principales lois du travail aux États-Unis n'empêche toutefois pas le cadre réglementaire de varier dans son contenu de façon relativement significative d'un État à l'autre. Apprivoiser ces variations peut d'ailleurs s'avérer difficile, et requiert une expertise que seules les

grandes entreprises étrangères peuvent développer au sein même de leurs rangs. Plusieurs employeurs doivent plutôt recourir aux services d'un cabinet de conseil juridique. Si, pour une firme d'origine canadienne, les différences ne sont, de façon générale, pas très prononcées lorsqu'il s'agit d'activités de production situées dans les États davantage progressistes du Nord-Est, le contraste est plus marqué en ce qui concerne les différents États du Sud des États-Unis. Cette situation aux États-Unis n'est pas pour autant perçue comme un avantage par nos répondants. Ainsi, l'absence de représentation collective restreint les possibilités de communications structurées avec les employés et favorise les poursuites judiciaires individuelles. Ce risque, exacerbé par la présence d'avocats qui acceptent d'être rémunérés selon un pourcentage des gains obtenus, constitue un frein à la bonne gestion, du moins pour les dirigeants d'entreprises d'origine québécoise.

L'analyse comparative des coûts de main-d'œuvre s'inscrit dans une perspective similaire, alors que les dirigeants québécois considèrent aussi les frais assumés par des programmes sociaux plus progressistes au Canada, notamment en ce qui a trait au système public d'assurance-santé (Krugman, 2005). Même s'il ne s'agit pas ici de procéder à une étude systématique de ces questions, il importe de souligner que les dirigeants d'entreprises rencontrés procèdent, suivant leur logique d'affaires et à partir de leur expérience professionnelle, à une analyse portant à la fois sur les avantages et les inconvénients de ces contrastes dans les politiques sociales et leurs effets apparents sur le développement économique.

De façon générale, ces décideurs considèrent la réglementation québécoise en matière d'emploi et de travail plutôt exigeante d'un point de vue financier et économique, mais ils en comprennent les valeurs et les principes fondateurs. Ils ne mettent pas en doute sa légitimité. Plusieurs soulignent que leur perception s'explique par le fait qu'ils sont eux-mêmes issus de la société québécoise et qu'ils la comprennent de l'intérieur. Par contre, ils mentionnent d'emblée que les décideurs et les investisseurs basés aux États-Unis ne partagent pas cette perception et entretiennent, en règle générale, une connaissance et une compréhension limitées du « modèle québécois ». Lorsqu'ils dirigent la firme québécoise après qu'elle soit devenue une filiale d'une entreprise dont le siège social est situé aux États-Unis, comme c'est le cas pour deux des entreprises à l'étude, cette tension est manifeste. Dans un tel contexte, le rôle des dirigeants et des cadres supérieurs en poste au Québec consiste pour une bonne part à faire valoir la viabilité et la rentabilité des opérations et des projets d'investissement en contexte québécois.

### *Importance relative du cadre réglementaire*

Le cadre réglementaire, c'est pas une importance de première catégorie, mais ça ne signifie pas que c'est pas important. [Entrevue avec un cadre supérieur, août 2004]

Les décisions d'acquisitions se prennent selon les opportunités d'affaires. On va s'adapter au contexte, à l'environnement. Le cadre réglementaire, ça peut pas emporter la décision, mais ça joue à la marge. [Entrevue avec un cadre supérieur, novembre 2004]

En réponse à une question générale sur l'importance relative du cadre réglementaire en matière d'emploi et de travail, tous les dirigeants rencontrés soulignent sans hésitation que les décisions de l'entreprise répondent d'abord à des facteurs de marché (notamment l'accès et la proximité d'un marché en croissance, le réseau de fournisseurs, etc.) et de coûts de production (dont les matières premières et l'énergie). Ce sont les facteurs déterminants.

Une distinction est par ailleurs établie entre les décisions de nouvel investissement à des fins de croissance et celles associées aux processus de restructuration, lesquelles surviennent souvent suite à des fusions ou acquisitions. Dans le premier scénario, les occasions d'affaires sont plus larges, les experts financiers et les firmes conseil se prêtant à des études de marché et des prévisions de coûts, suggérant les choix stratégiques aux décideurs, selon une analyse faisant assez peu de place à des dimensions telles les relations du travail. La réglementation de l'emploi vient alors loin derrière d'autres considérations telles la disponibilité des matières premières et de l'énergie, l'accès à des marchés croissants, etc., c'est-à-dire les facteurs déterminants<sup>21</sup>. Par contre, lorsqu'il s'agit de restructurer et de rationaliser les actifs suite à des fusions ou acquisitions, par exemple en réduisant le nombre d'usines dans une région pour développer davantage les opérations ailleurs, la réglementation de l'emploi et la qualité des relations du travail ont un impact beaucoup plus significatif sur les décisions. Ces dimensions, vu leurs effets sur l'efficacité organisationnelle, influencent alors les décisions stratégiques.

Les entrevues visaient ensuite à préciser quelles dimensions du cadre réglementaire avaient le plus d'incidences sur les décisions. Différents aspects de la réglementation juridique de l'emploi étaient alors mentionnés, principalement en ce qui a trait aux conditions de travail directement définies par la loi ou aux politiques à mettre obligatoirement en place dans les milieux de travail. Les dispositions de la *Loi sur les normes du travail* relatives aux congés parentaux ou au harcèlement psychologique étaient spontanément évoquées. Quatre considérations ressortent des perceptions des dirigeants d'entreprises sur cette question.

---

21. « On a rarement regardé les normes du travail locales ou les lois du travail locales quand ces conditions-là sont remplies, c'est pas un no-go. On considère que si on peut satisfaire celles du Québec, on peut s'ajuster partout ! ». Entrevue avec un dirigeant d'une entreprise ayant connu une croissance par acquisitions aux États-Unis, à partir d'un siège social québécois, mai 2004.

Premièrement, tout en rappelant la légitimité des principes d'équité et de justice sociale soutenus par ces dispositions légales, les répondants avancent que les implications de celles-ci sur le développement économique sont parfois sous-estimées dans les débats publics<sup>22</sup>. Deuxièmement, l'effet d'apprentissage si souvent analysé dans la littérature scientifique était généralement reconnu, souvent de façon explicite. Ainsi des dispositions légales d'abord perçues comme « contraignantes », et souvent dénoncées comme telles par le patronat lors de leur adoption par l'État, s'avèrent à l'usage des règles efficaces et favorisant la saine gestion. Elles doivent pour cela avoir été apprivoisées par les cadres et les salariés, souvent suite à des programmes de formation qui n'auraient pas été mis sur pied sans mesures incitatives légales. Troisièmement, il semble que cet effet d'apprentissage soit sensible à la taille de l'entreprise. En effet, les dirigeants s'y montrent plus favorables dans la grande entreprise où sont disponibles les ressources pour appuyer l'application de telles dispositions législatives, notamment en ce qui concerne la formation et les programmes de développement organisationnel qu'elles nécessitent. Au contraire, on insiste davantage sur l'effet de contrainte lorsque l'infrastructure de gestion pour appuyer l'apprentissage est absente ou insuffisante. Quatrièmement, ce sont les mécanismes d'application et de suivi par les organismes gouvernementaux, les « tracasseries administratives », qui font particulièrement l'objet de critiques dans le cas des entreprises de moindre taille.

Dans le cas de sept des huit entreprises à l'étude, les salariés de production de la majorité des usines sont syndiqués. Il faut d'abord souligner que les dirigeants de ces entreprises n'ont jamais soulevé la légitimité de l'action syndicale comme un enjeu. Par contre, le climat des relations du travail constitue une considération d'importance, la menace de grève étant une préoccupation fréquemment évoquée.

Dans les grandes entreprises à haute intensité de capital, la réforme de l'organisation du travail est très avancée ou réalisée, avec des effets reconnus sur la productivité. Dans les entreprises dont les coûts de main-d'œuvre sont plus importants et dont la technologie ne fonctionne pas en processus continu, la réorganisation du travail paraît beaucoup moins avancée, avec des implications significatives sur les possibilités de développement en contexte de concurrence accrue. Pour nos répondants,

---

22. Réfléchissant sur le caractère progressiste des normes minimales, par exemple en matière de congés parentaux ou de harcèlement psychologique, et prenant bien soin d'en reconnaître la légitimité sur le plan social, un vice-président aux relations du travail soulignait : « Si j'étais un investisseur qui venait ici pour ouvrir une usine, c'est le genre de chose que tu regardes... avant d'investir ici, tu y penses deux fois... Faut arrêter de penser que nous serons toujours les leaders, en avant, pour donner l'exemple au monde entier ». Entrevue, décembre 2004.

les règles de la convention collective portant sur les affectations aux postes de travail, la mobilité interne et les classifications d'emplois demeurent souvent un enjeu de première importance.

L'exemple de deux entreprises de taille moyenne, qui opèrent plusieurs usines d'assemblage dont les produits sont écoulés principalement aux États-Unis, paraît significatif sur ce plan. Dans la première, la perte d'un important contrat auprès d'un détaillant américain s'est traduite par un licenciement collectif massif dans une usine québécoise auparavant considérée comme centrale dans la stratégie de l'entreprise familiale, soit avant sa prise de contrôle par une firme américaine. Dans cette nouvelle dynamique, les efforts pour accroître la productivité n'ont pas été suffisants pour convaincre les décideurs de préserver l'emploi<sup>23</sup>. Ces efforts demeuraient soutenus dans les unités québécoises de cette entreprise lors de nos entrevues, et mettaient en cause plusieurs règles au cœur de la convention collective. Dans l'autre entreprise, l'accroissement rapide de la production mondiale provenant de Chine et l'appréciation du dollar canadien ont resserré la position de la firme d'origine québécoise sur les marchés. Dans le cadre du renouvellement des conventions collectives, l'employeur a insisté fortement pour réviser les règles de mobilité interne, affectant du coup la qualité des relations du travail. Après une grève touchant quelques usines, la mobilité interne et les possibilités de mutations temporaires au sein d'une même classification furent accrues.

Bien que les scénarios soient différents, cette question de la flexibilité fonctionnelle, c'est-à-dire la possibilité de déployer la main-d'œuvre avec plus de souplesse au sein de l'usine selon les variations de la demande, notamment par des mutations temporaires, sans pour autant remettre en cause l'ancienneté comme principe général d'équité au sein du marché interne du travail, constitue l'enjeu central pour les dirigeants rencontrés. Dans ces deux cas, l'entreprise doit miser sur une main-d'œuvre de qualité et s'engager dans la voie de la différenciation des produits pour stabiliser sa position sur des marchés, sinon des créneaux, en voie de mondialisation.

### *Cadre réglementaire et secteurs d'activité économique*

Il y a un coût à vouloir être distinct... Il faut cibler les domaines de production sur lesquels l'avantage comparatif est là. [Entrevue avec un cadre supérieur, septembre 2004]

---

23. « Pas besoin d'aller loin dans l'implantation de kaizen et amélioration continue pour te buter à la convention collective... dès le début, un des concepts c'est le travail cellulaire, soit plusieurs tâches dans une même cellule, lesquelles tâches étaient chacune associées à une classification particulière. C'est le gros os ! ... on peut en parler au syndicat... ça dépend du syndicat qu'on a, ça prendrait une lettre d'entente ». Entrevue avec un directeur d'usine, octobre 2004.

Les dirigeants d'entreprises avec lesquels nous avons réalisé les entrevues ne remettent pas en cause les fondements du cadre réglementaire québécois mais soulignent qu'il n'est viable que dans certains secteurs d'activités économiques, voire dans certains types de production. L'idée maîtresse qu'ils suggèrent est que ce cadre réglementaire ne permet pas d'être compétitif dans tous les secteurs d'activités économiques. Il laisse peu de marge pour la production standardisée, de masse, concernant des produits « matures ». Ils notent que ce type de production a tendance à se déplacer vers l'étranger, là où les coûts de main-d'œuvre sont nettement inférieurs. Le phénomène se manifeste même au sein de firmes dont l'origine et l'imbrication sociale sont québécoises. Il faudrait selon eux plutôt orienter l'économie vers la fabrication à haute valeur ajoutée ou celle de produits s'inscrivant dans des créneaux spécifiques et répondant à une demande différenciée. Il s'agit aussi pour eux d'appuyer la production manufacturière au-delà de sa base traditionnelle, et de cesser de dépendre des secteurs basés sur les ressources naturelles et la forte consommation d'énergie, l'avantage comparatif du Québec à cet égard s'étant progressivement atténué. Leur idée est qu'au cadre réglementaire québécois doit correspondre la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, ce qui constituerait un avantage comparatif de l'économie québécoise. Une telle main-d'œuvre qualifiée est directement associée à la fabrication à haute valeur ajoutée ou à la recherche et au développement.

Les entrevues permettent d'identifier certains contours de ce qui peut être considéré comme les segments manufacturiers à haute valeur ajoutée. Ils englobent une gamme assez étendue de secteurs et de créneaux qui vont bien au-delà de ce qui est entendu comme « l'économie du savoir » au sens strict. D'emblée, la biotechnologie et les produits pharmaceutiques, le multimédia, la fabrication de produits de haute technologie et les firmes d'ingénierie y correspondent. Il faut aussi inclure le secteur de l'aéronautique et ses réseaux de fournisseurs qui constituent déjà un pôle très important d'emplois qualifiés au Québec. Il existe toutefois bien d'autres secteurs de fabrication de produits à haute valeur ajoutée, où l'apport de la recherche et du développement, ou encore celui de la conception et du design, est considérable.

Certains de ces scénarios se dégagent de nos entrevues. Le vice-président d'une entreprise de pâtes et papier insistait sur le fait que notre économie ne doit plus être considérée comme essentiellement basée sur les ressources naturelles. Outre la technologie souvent très avancée et la haute intensité de capital dans cette industrie, la production n'est plus intimement liée à la proximité de la forêt. Même si la fibre naturelle demeure la ressource première privilégiée, le papier recyclé est à la base d'une portion croissante de la production mondiale, et le nombre de pays producteurs importants



s'accroît. Le même scénario est observé dans l'industrie du meuble, la part du marché nord-américain d'une entreprise à l'étude étant touchée par la production de Chine. Ces secteurs traditionnels de l'économie québécoise doivent se tourner vers des stratégies innovatrices et miser davantage sur un apport particulier et original de la main-d'œuvre locale.

L'autre grande industrie québécoise associée aux ressources naturelles, celle de l'aluminium, connaît une évolution comparable à certains égards. Celle-ci, très importante au Québec, s'est développée à partir du faible coût de l'énergie hydroélectrique, alors que la bauxite et souvent l'alumine doivent être importées. Toutefois, l'avantage comparatif tiré de l'énergie est maintenant beaucoup moins marqué, alors que l'offre et la demande d'électricité atteignent un point d'équilibre et que plusieurs autres pays, notamment la Chine, les pays du golfe Persique et l'Islande, se sont joints au cercle des grands producteurs (dont la Russie) en exploitant différentes sources énergétiques. Mais de fortes possibilités de développement et d'emplois existent dans la transformation et la fabrication de produits finis ou semi-finis à partir de l'aluminium, par exemple les produits d'emballage. Si de tels processus de fabrication requièrent une intensité de capital beaucoup moins importante que ceux qui prévalent dans les alumineries, ils dépendent à la fois beaucoup de la recherche et du développement et d'une organisation efficiente de la production.

D'autres scénarios de production manufacturière à haute valeur ajoutée, compatibles avec le cadre réglementaire québécois, ont aussi été mentionnés et élaborés lors de nos entrevues. Dans une entreprise d'origine québécoise ayant fait sa marque sur le marché mondial dans la fabrication de haute technologie, le plan de croissance envisagé consiste à poursuivre la fabrication de produits en développement au Québec, dans une usine syndiquée qui emploie une main-d'œuvre qualifiée travaillant en lien avec les concepteurs, les ingénieurs et les techniciens spécialisés, alors que la fabrication plus intensive de produits « matures » et devenus moins complexes pourrait être déplacée vers l'Asie.

Une autre entreprise, après avoir connu une forte croissance depuis sa fondation en 1969 dans la fabrication d'un produit domestique pour le marché nord-américain, doit maintenant restructurer la production dans ses usines québécoises syndiquées, en ciblant des créneaux plus spécifiques et en améliorant son efficacité, notamment sur les plans de l'organisation du travail et de la mise en marché. Cette stratégie de différenciation par le développement de produits haut de gamme, et une amélioration continue de performance, apparaissent comme des conditions nécessaires au maintien de l'entreprise en sol québécois. Elles ne réduisent toutefois pas pour autant les forces de la concurrence et leurs effets sur l'orientation même

de l'organisation<sup>24</sup>. Une autre entreprise d'origine québécoise, qui avait connu une croissance relativement continue depuis les années 1980, procède maintenant à une restructuration de sa production, en opérant une distinction entre deux systèmes de production pour le marché nord-américain. Alors que la fabrication à grand volume est déplacée pour une bonne part vers des pays à faibles coûts de main-d'œuvre, les usines québécoises s'orientent vers la production différenciée selon les exigences spécifiques des clients, une production sur mesure à être satisfaite dans les meilleurs délais. Pour les segments de production confiés aux usines québécoises, l'agencement entre toutes les phases de la chaîne de valeur et particulièrement les rapports avec les fournisseurs et les détaillants devront être améliorés. Il est à souligner que dans tous ces cas, la recherche et le développement ainsi que le contrôle complet sur les devis de production sont maintenus au Québec; c'est ce qui constitue le capital de savoir et d'expertise de ces firmes.

Tous ces scénarios s'éloignent de celui de la concurrence par une réduction des salaires. Il s'agit plutôt de réorganiser la production et de favoriser des produits qui impliquent une production à haute valeur ajoutée et qui exige une main-d'œuvre qualifiée. Ce sont de telles stratégies qui, de l'avis des dirigeants rencontrés, sont compatibles avec le cadre réglementaire québécois en matière d'emploi. Pour ces chefs d'entreprises, la question pertinente n'est donc pas de savoir si le cadre réglementaire est « rigide » ou non, ou progressiste ou non, mais surtout de considérer son adéquation, compte tenu de son caractère distinct, avec les stratégies de développement économique.

### **CONCLUSION**

Cet article analyse les implications de cadres réglementaires fondamentalement différents au sein d'un ensemble économique intégré. La question ne se pose pas en termes de « rigidités » ou de « contraintes », la comparaison mettant plutôt l'accent sur des principes juridiques et des fondements distincts, lesquels sont tributaires d'une histoire et de choix sociaux et politiques spécifiques. Il importe que les agents économiques, les politiques publiques et la société plus large en considèrent les implications. D'ailleurs, le fait que la nationalité d'origine des dirigeants d'entreprises conditionne leur compréhension de la légitimité du cadre réglementaire reflète

---

24. « Tôt ou tard, un compétiteur va s'apercevoir que cette niche est là et va rentrer dedans... il n'y a pas de marché protégé à moins que ce soit très petit et très local et pas intéressant pour une entreprise de taille... soit une niche très petite ou très grande et être très fort dans cette niche là... De plus, les gros joueurs peuvent la laisser là [la niche] mais des petits joueurs peuvent s'y attaquer ». Entrevue avec un directeur d'usine, octobre 2004.

la dimension sociale, voire culturelle, des politiques publiques, alors que les débats se limitent trop souvent à leur seule dimension économique.

L'analyse met en lumière le caractère hybride du cadre réglementaire québécois. Cette hybridation reflète à la fois certains courants européens, dont le droit civil français et certaines lois récentes en matière d'équité et de protection sociale, et le régime américain des rapports collectifs. Ce phénomène est significatif non seulement sur le plan de l'économie et des politiques publiques mais aussi quant à la réflexion théorique en sciences sociales. À partir des matériaux empiriques présentés dans cet article, ces deux dimensions sont évoquées brièvement en conclusion.

Premièrement, sur le plan des politiques publiques, les résultats des entrevues indiquent que les chefs d'entreprises ne remettent pas en cause la légitimité et la pertinence du cadre réglementaire québécois. Toutefois, insistent-ils, l'environnement économique nord-américain dans lequel il s'inscrit fait en sorte que certaines implications quant aux possibilités de l'industrie manufacturière québécoise doivent être considérées. En un sens, ce cadre réglementaire peut être perçu comme un avantage comparatif en ce qu'il favorise le développement d'une main-d'œuvre qualifiée et productive. Cela s'observe dans les secteurs économiques à forte valeur ajoutée, où les qualifications et le savoir-faire de la main-d'œuvre font la différence. Par contre, dans d'autres secteurs, ce même cadre réglementaire peut être perçu par les employeurs comme ajoutant de façon indue aux coûts de la main-d'œuvre, rendant les produits non concurrentiels sur le marché international, un phénomène accentué récemment par la hausse du dollar canadien par rapport à la devise américaine. Ce phénomène surviendrait dans les secteurs de production de masse, là où la valeur ajoutée est plus faible et les coûts de la main-d'œuvre importants.

Les implications sont évidentes pour les politiques publiques. Il est possible de préserver les spécificités du modèle réglementaire québécois si celui-ci s'inscrit comme un avantage comparatif dans le cadre des stratégies de développement économique. Ceci signifie que l'État doit agir dans le sens du développement de ces avantages comparatifs. Il s'agit, d'une part, de contribuer à l'amélioration de la formation et de la qualification de la main-d'œuvre. D'autre part, sur le plan économique, il s'agit d'encourager le développement des secteurs susceptibles de tirer avantage de cette main-d'œuvre qualifiée, notamment par l'appui à la recherche et au développement. Au contraire, favoriser les secteurs de production standardisée, où la formation et la qualification de la main-d'œuvre sont moins névralgiques, engendrerait de fortes pressions à la baisse sur les garanties offertes par le cadre réglementaire actuel.

Deuxièmement, cet article suscite une réflexion sur le plan théorique. De façon générale, la question des règles du jeu pouvant favoriser le

développement de la collectivité, au-delà de ce qui est perçu (à tort ou à raison) par certains agents économiques comme des contraintes excessives, jalonne la réflexion institutionnaliste qui caractérise le champ des relations industrielles depuis ses origines et trouve un nouvel essor dans la période actuelle. À la lumière du modèle allemand, Wolfgang Streeck (1992) montrait comment des mécanismes institutionnels pourtant perçus à l'origine par les employeurs comme des contraintes, et implantés contre leur gré, pouvaient avoir des effets structurants positifs sur la performance économique de l'entreprise et de la société. Plus récemment, il élaborait le concept de « contraintes bénéfiques » pour caractériser des situations suivant lesquelles des règles imposées selon d'autres logiques, celles de la justification sociale, peuvent en fait contribuer à une telle performance économique<sup>25</sup>. Sans pour autant renoncer à cette réflexion, Streeck conclut toutefois dans un texte plus récent, intitulé « Educating Capitalists », sur une note moins optimiste compte tenu du courant actuel de mondialisation. Tout en soutenant que les entreprises capitalistes doivent être incitées ou contraintes à adopter des mesures qui leur seront profitables, il reconnaît que cet objectif devient plus difficile à atteindre lorsque les chances de mobilité des entreprises s'accroissent (Streeck, 2004 : 435–436).

Cette observation de Streeck prend une signification particulière lorsqu'il s'agit de comprendre la situation du Québec sur le plan de l'économie politique internationale. La question est en effet posée ici de façon plus spécifique, dans un contexte particulier. Cet article soulève la question des possibilités (et des limites) pour une société de taille modeste de soutenir et de consolider son particularisme sur le plan institutionnel dans une économie en cours de mondialisation et, plus spécifiquement, au sein d'un ensemble économique régional intégré. La question, si complexe soit-elle, est ici posée de façon théorique et exploratoire, ce qui ne permet pas de considérer l'ensemble des facteurs pertinents à une telle réflexion.

Certains aspects de cette question sont largement discutés dans les débats concernant l'autonomie de l'économie canadienne par rapport à celle des États-Unis<sup>26</sup>. Il importe toutefois de souligner que ce degré

---

25. Le concept de contraintes bénéfiques, élaboré dans un texte publié en 1997, est ainsi défini : « institutions, policies, traditions, etc. that were clearly not created for economic reasons and with economic efficiency in mind, may turn out to be sources of superior economic performance and competitiveness. Indeed empirical evidence suggests that this may apply even to social arrangements that were initially, or continue to be, perceived and resisted by economic actors, in particular but not exclusively by capitalists, as irrational constraints » (Streeck, 2004 : 426).

26. À partir d'une étude couvrant la période de restructuration de 1985 à 1995, Harry Arthurs (2000) a élaboré la thèse du « Hollowing Out of Corporate Canada », en soulignant que le déplacement des véritables centres décisionnels des entreprises multinationales

avancé d'intégration économique ne doit pas être associé directement à l'ALENA, puisqu'il caractérise l'histoire et le développement de l'économie canadienne et québécoise. Par contre, cet accord de libre-échange eut pour effet de consolider la tendance, et de l'institutionnaliser, atténuant en quelque sorte l'effet de diversification des marchés associée en principe à la mondialisation, particulièrement chez les entreprises manufacturières québécoises de taille modeste orientées vers le marché américain.

Comme le souligne cet article, le caractère hybride du cadre réglementaire québécois, qui constitue une forme de particularisme sur le plan institutionnel, évolue au sein d'un ensemble économique régulé principalement selon d'autres principes. Sous l'angle géopolitique, il est en fait situé de façon plus ou moins confortable entre, pour reprendre la distinction devenue classique de Hall et Soskice (2001), l'économie de marché libérale (EML) dont notre voisin américain représente l'épicentre et le standard, et l'économie de marché coordonnée (EMC), qui reflète davantage le modèle européen, y compris les pays scandinaves. Il existe donc en théorie une tension possible entre des politiques de régulation sociale de nature progressiste, qui vont bien au-delà du modèle EML, et qui reflètent un cadre de pensée qui s'apparente davantage au modèle européen, notamment en ce qui a trait au droit commun et à la législation du travail d'application générale, et par ailleurs l'intégration économique si forte, suivant l'axe Nord-Sud, reflétant la proximité entre le Québec et les États-Unis, un vaste marché auquel l'ALENA donne davantage accès aux entreprises à l'étude. La question soulevée est celle des possibilités et des limites d'un cadre réglementaire distinct, empreint de particularisme, dans un environnement en proie à l'hégémonie néolibérale.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

ARTHURS, Harry W. 2000. « The Hollowing Out of Corporate Canada ? ». *Globalizing Institutions*. J. Jenson et B. de Sousa Santos, dir. Burlington, Vermont : Ashgate, 29–51.

---

(souvent vers des sièges sociaux situés aux États-Unis) constituait, compte tenu de la situation géopolitique du Canada, une menace pour l'économie et les institutions de ce pays, une tendance que les accords de libre-échange (1988 pour l'ALE et 1994 pour l'ALENA) ne pourraient qu'accentuer. Malgré des études récentes de Statistique Canada (Baldwin, Beckstead et Brown, 2003; Beckstead et Brown, 2006) indiquant que l'exode et la perte d'influence stratégique des sièges sociaux canadiens ne se traduisent pas dans les données officielles (notamment sur le nombre de sièges sociaux et leurs nombre d'employés), le débat se poursuit, à la lumière des courants récents d'acquisitions touchant la moyenne et la grande entreprise. (Sur la place des entreprises multinationales dans ce contexte canadien, voir aussi Bélanger et Edwards, 2006 : 37–45).

- BALDWIN, John R., Desmond BECKSTEAD et W. Mark BROWN. 2003. *Exode, rationalisation ou concentration ? Analyse des sièges sociaux au Canada, 1999 à 2002*. 11F0027MIF, N° 019. Ottawa : Statistique Canada, décembre.
- BECKSTEAD, Desmond et W. Mark BROWN. 2006. *L'emploi dans les sièges sociaux au Canada, de 1999 à 2005*. 11-624-MIF, N° 014. Ottawa : Statistique Canada, juillet.
- BÉLANGER, Jacques et Paul EDWARDS. 2006. « Towards a Political Economy Framework : TNCs as National and Global Players ». *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices*. A. Ferner, J. Quintanilla et C. Sánchez-Runde, dir. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 24-52.
- BÉLIVEAU, Nathalie-Anne. 2003. *Les normes du travail*. Cowansville : Éditions Yvon Blais.
- BELLACE, Janice R. 1997. « Labor Law for the Post-Industrial Workplace : Breaking the New Deal Model in the USA ». *Labour Law at the Crossroads : Changing Employment Relationships*. J. R. Bellace et M. G. Rood, dir. The Hague : Kluwer Law International, 11-26.
- BLOCK, Richard N. 2005. *Normes du travail dans l'administration fédérale canadienne : comparaison entre les provinces et les territoires canadiens, les États des États-Unis et certains pays européens*. Étude réalisée pour la Commission chargée de l'examen des normes du travail fédérales, <<http://www.flis-ntf.gc.ca>>.
- BLOCK, Richard N., Karen ROBERTS et R. Oliver CLARKE. 2003. *Labour Standards in the United States and Canada*. Kalamazoo, Michigan : W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- CARD, David et Richard B. FREEMAN. 1993. « Small Differences that Matters : Canada vs. the United States ». *Working Under Different Rules*. R. B. Freeman, dir. New York : Russell Sage Foundation, 189-222.
- CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE. 2006. *Pour une gestion stratégique de l'innovation dans le secteur manufacturier*. Québec : gouvernement du Québec.
- DAUGAREILH, Isabelle. 2005. « La responsabilité sociale des entreprises transnationales et les droits fondamentaux de l'Homme au travail : le contre-exemple des accords internationaux ». *Mondialisation, travail et droits fondamentaux*. I. Daugareilh, dir. Bruxelles : Bruylant et Paris : L.G.D.J., 349-384.
- FORD, Karen E., Kerry E. NOTESTINE et Richard N. HILL. 2000. *Fundamentals of Employment Law*. 2e éd. Chicago : American Bar Association.
- HALL, Peter A. et David SOKICE, dir. 2001. *Varieties of Capitalism : The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford : Oxford University Press.
- KRUGMAN, Paul. 2005. « Toyota, Moving Northward ». *The New York Times*, 25 juillet, A-19.

- LABROSSE, Alexis. 2006. « La présence syndicale au Québec en 2005 ». *Info-Travail*, 2 (2), <<http://www.travail.gouv.qc.ca>>.
- LEVASSEUR, Alain A. dir. 1990. *Droit des États-Unis*. Paris : Dalloz.
- MORISSETTE, Lucie. 2006. *Le processus de régulation des politiques publiques du travail : le cas de la réforme de l'article 45 du Code du travail au Québec*. Thèse de doctorat, École de relations industrielles, Faculté des arts et sciences, Université de Montréal.
- MURRAY, Gregor et Gilles TRUDEAU. 2004. « Une régulation sociale de l'entreprise mondialisée ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 59 (1), 3–14.
- PIORE, Michael J. et Sean SAFFORD. 2006. « Changing Regimes of Workplace Governance, Shifting Axes of Social Mobilization, and the Challenge to Industrial Relations Theory », *Industrial Relations*, 45 (3), 299–325.
- POPE, Herbert. 1910. « The English Common Law in the United States ». *Harvard Law Review*, 24 (6).
- STANFORD, Jim. 2000. « Canadian Labour Market Developments in International Context : Flexibility, Regulation and Demand ». *Canadian Public Policy – Analyse de Politiques*, XXVI, S27–S58.
- STREECK, Wolfgang. 1992. *Social Institutions and Economic Performance*. London : Sage.
- STREECK, Wolfgang. 1997. « Beneficial Constraints : On the Economic Limits of Rational Voluntarism ». *Contemporary Capitalism*. J. R. Hollingsworth et R. Boyer, dir. Cambridge : Cambridge University Press, 197–219.
- STREECK, Wolfgang. 2004. « Educating Capitalists : A Rejoinder to Wright and Tsakalotos ». *Socio-Economic Review*, 2 (3), 425–438.
- SUMMERS, Clyde W. 2000. « Employment at Will in the United States : The Divine Right of Employers ». *U. Pa. Journal of Labor and Employment Law*, 3, 65–86.
- TAYLOR, Benjamin J. et Fred WITNEY. 1992. *Labor Relations Law*. 6<sup>e</sup> éd. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- TRUDEAU, Gilles. 2004. « La grève au Canada et aux États-Unis : d'un passé glorieux à un avenir incertain ». *Revue juridique Thémis*, 38, 1–48.
- TRUDEAU, Gilles. 2005. « L'arbitrage des griefs au Canada : plaidoyer pour une réforme devenue nécessaire ». *La Revue du Barreau canadien*, 84, 249–276.
- U.S. DEPARTMENT OF LABOR. 2006. *State Right-to-Work Laws and Constitutional Amendments in Effect as of January 1, 2006, with Year of Passage*. <[www.dol.gov/esa](http://www.dol.gov/esa)>.
- VALLÉE, Guylaine et Jean CHAREST. 2001. « Globalization and the Transformation of State Regulation of Labour : The Case of Recent Amendments to the Quebec Collective Agreement Decrees Act ». *International Journal of Labour Law and Industrial Relations*, 17, 79–91.
- VEILLEUX, Diane. 2004. « L'arbitre de grief face à une compétence renouvelée ». *Revue du Barreau*, 64, 217–311.

VERGE, Pierre, Gilles TRUDEAU et Guylaine VALLÉE. 2006. *Le droit du travail par ses sources*. Montréal : Les éditions Thémis.

## **SUMMARY**

### **Regulatory Frameworks for Employment: The Quebec Manufacturing Industry in the Context of Economic Integration**

In a context of economic integration, does a distinctive regulatory framework for employment act as a restraint on economic development? This is often publicly asserted by representatives of Canadian employers, who maintain that the Quebec regulatory framework is detrimental to employment and penalizes Quebec in firms' strategic decisions. On the basis of a comparison of the American and Quebec regulatory frameworks, this assertion is discussed in light of the perception of decision makers working in multinational firms established in Quebec and the United States. Our study reveals that the Quebec regulatory framework is perceived in a more cautious way by the decision makers interviewed. This calls into question some of the stereotypical ideas on this subject and leads us to initiate a theoretical exploration of the links between the regulatory framework applicable to employment and economic development policies.

Regulatory framework refers to the set of laws on labour and employment including those applicable to collective relations. In other words, it entails formal sources of labour regulation emanating directly from the state. In addition to this narrow definition of regulatory framework, we also seek to take into account the formal regulation associated with collective labour relations since the latter are themselves conditioned by law. Strategic decisions relate to firms' choices of investment or development of operations, including those related to production locations and targeted markets.

Through an analysis of the relevant literature, the first part of the article identifies the research objective and presents the research design. The second part examines the two regulatory frameworks under consideration, with a particular focus on the distinct logic underlying each one. The third part of the article sets out the results of our study of leaders of firms operating in these two systems. The conclusion identifies a number of research avenues in the areas of both theory and public policies.

This study draws on two methodologies: a comparative analysis of the two regulatory frameworks and an exploratory empirical study of the perceptions of actors whose experience allows us to compare these



systems. The co-authors personally conducted 22 interviews in eight firms between May 2004 and January 2005, usually at the head office located in the Quebec province. All the interviewees were involved in strategic decision-making—division heads, plant managers or more often, vice-presidents of human resources.

In the specific area of collective labour relations, during the Second World War, Quebec adopted a legal framework inspired from that established under the New Deal in the United States during the previous decade. Ever since, while its essential principles have been maintained, numerous changes have been made to Quebec's legal system, thus intensifying its specific character and distinct nature in terms of labour relations. However, the examination of the entire regulatory framework, as explored in this article, highlights much more fundamental differences between the Quebec and American systems. In particular, the two frameworks are derived from two different legal regimes—the Civil Code and the Common Law—and in recent years, Quebec has made much more progressive and substantial advances in the minimum conditions that apply to the entire working population.

The particularities of the Quebec regulatory framework arise from its hybrid nature. Owing to its origins and history, it is at the same time a product of French civil law, certain characteristics of the British and Canadian approaches, and especially, more belatedly, of the American approach to collective labour relations. This hybrid nature places the Quebec system half-way between American liberalism and the interventionism associated with several countries in continental Europe.

Three types of observation emerge from the interviews. First, the firms' leaders tend to assess the characteristics of the Quebec regulatory framework for employment in the context of economic integration with the United States. Without making the regulatory framework a primary factor, the economic context is nevertheless seen as giving it considerable importance in strategic corporate decisions. Second, their perceptions go beyond the content of public discourses on the "costs of regulation" in order to specify what are, in their eyes, the main challenges and the real issues. It is then possible to define how the various aspects of regulation can influence certain types of corporate decisions. Third, although the decision makers interviewed did not call into question the foundations of the existing labour regulation regime in Quebec, they nevertheless suggest that this framework is only viable in certain sectors of economic activity and in certain types of production.

The hybrid nature of Quebec's regulatory framework reflects European approaches, notably French civil law and recent laws on equity and social protection, but also the American collective labour relations regime. This

phenomenon is, of course, significant for thinking about the economy and public policies but it also raises important theoretical questions in social sciences. The conclusion explores these two dimensions in light of the empirical data presented in this study. The key question concerns the possibilities and limitations of a distinct regulatory framework, with all its attendant particularities, in an environment in the grip of neo-liberal hegemony.